

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Dalam mewujudkan tujuan tersebut diatas, memerlukan keterlibatan konsep manajemen. Didalam konteks pendidikan, manajemen dapat diartikan dengan istilah administrasi pendidikan yakni sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Manajemen dalam konteks pendidikan merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan seperti guru, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan lain sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan. Manajemen pendidikan merupakan faktor yang terpenting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di madrasah yang keberhasilannya diukur oleh prestasi kelulusan.

Kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah faktor peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan gejala sosial dan hasil kegiatan memimpin suatu unit kerja (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini sesuai definisi kepemimpinan yang menjelaskan, seperti usaha untuk masa depan dalam rangka mengarahkan orang terhadap visi misi dan memberikan inspirasi agar tujuan yang diinginkan tercapai dengan baik.¹ Definisi lain yaitu yang dikemukakan oleh Gary Yuki yaitu: *Leadership a process of giving purpose (meaningfull direction) to collective effort and cousing willing effort to be expended to achive pupose.*² (Kepemimpinan adalah suatu pemberian makna terhadap suatu kegiatan yang menimbulkan kesediaan seseorang untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan). Dalam pengertian ini menekankan bahwa kepemimpinan/pemimpin memberikan pengaruh kepada orang lain, agar mereka dapat melakukan sesuatu kegiatan sesuai yang dinginkannya. Menurut Schernerhom and Chappell menjelaskan: *Leadership is*

¹ Stuart Slatter, David Lovett and Laura Barlow, 2006, *Leading Corporate Turnaround*, (England: John Welly & Sons Ltd.), h. 8.

² Gary Yuki, 1994, *Leadership In Organization*, (New Jersey: Prentice Hall Inc.), h.1.

*the process of inspiring others to work hard to accomplish important tasks.*³

(Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberikan inspirasi pada seseorang/orang lain untuk bekerja keras sebagai upaya menyelesaikan tugas-tugas penting). Lebih lanjut Gareth R. Jones and George menjelaskan: *Leadership: the proses by which an individual exerts influence over other people and inspires, motivates, and directs their activities to help achieve group or organizational goal.*⁴ (kepemimpinan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain dalam memberikan inspirasi dan motivasi terhadap aktivitas mereka guna untuk mencapai tujuan organisasi).

Oleh karena itu sangat dibutuhkan para pemimpin madrasah memotivasi kerja karyawan untuk pencapaian produktivitas kerja sesuai dengan tujuan pengelolaan bidang pendidikan yang ditekuninya. Senada dengan hal itu, Peter F. Druker mengatakan keberhasilan pemimpin adalah mampu memilih strategi untuk dapat membuat organisasi sukses mendorong pegawai/karyawannya memiliki prestasi kerja, dan dapat tumbuh berkembang dalam menghadapi persaingan.⁵

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen manajemen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut Mulyasa, seorang kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan lainnya, dan

³ Schermerhorn and Chappell, 2000, *Introduction Management*, (New York: John Wiley & Sons, Inc.), h. 171.

⁴ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, 2003, *Contemporary Management*, (New York: Mc Graw Hill), h. 443.

⁵ Peter F. Druker, 1996, *The Leader of The Future*, (San Fransisco: First Edition, Jossey-Bass Publishers), h. 135.

pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁶ Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Pada dasarnya kepala madrasah melakukan tiga fungsi sebagai berikut, yaitu: membantu para guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang ingin dicapai, menciptakan madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.⁷

Sebagai seorang pendidik, kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan nilai mental, moral fisik, dan artistik kepada para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan kompetensinya nya ini kepala madrasah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan.⁸

Peran kepala madrasah sebagai edukator, supervisor, motivator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di madrasah yang dipimpinnya karena faktor manusia faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang dipergunakan tetap faktor manusia yang menentukannya.

⁶ Mulyasa. E, 2004, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya,) h.25

⁷ Kusmintarjo dan Burhanuddin, 1997, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah*, (Jakarta : Depdikbud) h .5.

⁸ Wahjosumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada). h. 124

Setiap kepala madrasah juga dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai manajer dalam pendidikan secara efektif.

Menurut Tracey, seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo menjelaskan keahlian atau kemampuan dasar sebagai kelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin yang mencakup: *technical, human and conceptual skill (the basic and developable skills)*.

1. *Technical skill* yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, atau teknik-teknik yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus.
2. *Human skills* menunjukkan keterampilan dengan orang atau manusia. *Human skills* yaitu kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan anggota kelompok yang dipimpinnya.
3. *Conceptual skill* yaitu kemampuan pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.⁹

Sedangkan menurut Robert L. Katz, Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan sebagai administrator, sebagai manajer pendidikan harus memiliki kompetensi yang didalamnya termasuk keterampilan dalam melaksanakan tugasnya,

⁹ *Ibid*, h. 386

keterampilan yang harus dimiliki tersebut adalah keterampilan teknis (*Technical skill*). Keterampilan teknis merupakan keterampilan teoritis kedalam tindakan-tindakan praktis, keterampilan dalam menggunakan metode, teknis, prosedur atau prakarsa melalui *Skill*. Keterampilan hubungan manusia (*Human Relation Skill*) dan keterampilan konseptual skill (*conceptual skill*), keterampilan taktik yang baik dan menyelesaikan tugas nya secara sistimatis.¹⁰

Lebih lanjut menurut Willian R. Tracy, keterampilan teknis merupakan keahlian yang memerlukan pengetahuan, metode, proses prosedur dan teknis khusus yang berkaitan dengan tugas, diantaranya yang termasuk keterampilan teknis adalah kemampuan menyusun laporan dan program pembelajaran. Keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personal madrasah dan anggota lainnya untuk meningkatkan kinerja guru. Menurut Willian R.Tracy yang termasuk dalam kompetensi adalah kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama secara efektif dalam satu kelompok. Menciptakan kerjasama yang baik dalam usaha bersama untuk menciptakan situasi lingkungan yang aman sehingga terciptanya iklim yang saling mempercayai terbuka dan saling menghormati.¹¹

Sehubungan dengan itu, fungsi komunikasi dapat membentuk iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja antara pimpinan, guru dan karyawan yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis di antara mereka. Pimpinan

¹⁰ Sudarman Danim, 2011, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas dan Kelompok*, (Jakarta : Prenada Media). h. 111

¹¹ *Ibid*

harus peka dan tanggap terhadap gejolak dan fenomena yang terjadi di lingkungan organisasi. Selain itu juga di antara individu pimpinan dan karyawan mampu berkomunikasi secara efektif dan terbuka, yang pada akhirnya dapat mengatasi segala masalah yang ada pada instansi atau organisasi. Kondisi seperti itu dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas kerja individu guru atau pegawai dalam menjalankan tugas dan perintah, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat semaksimal mungkin.

Nanang Fattah mengemukakan syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah keterampilan berkomunikasi, selain keterampilan atau kecakapan yang lain.¹² Secara konsisten pemimpin yang dapat melakukan kegiatan dengan memperhatikan pola berkomunikasi, ia menunjukkan pemimpin yang sukses dalam memberikan motivasi para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Komunikasi dalam suatu organisasi madrasah hubungannya dengan individu masing-masing guru dan pegawai adalah sangat penting untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Tanpa produktivitas kerja yang baik suatu organisasi menjadi sangat sulit untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya setiap orang dapat berkomunikasi satu sama lainnya untuk memenuhi kebutuhannya. Komunikasi akan selalu menekankan pada penyampaian pesan dari seorang komunikator kepada seseorang sebagai penerima pesan. Namun tidak semua orang dapat secara terampil berkomunikasi secara efektif, oleh karena itu perlu dikenali berbagai cara penyampaian informasi.

¹² Nanang Fattah, 2003, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Karya), h.89.

Apabila antara individu pimpinan dan guru mampu berkomunikasi secara efektif dan terbuka, yang pada akhirnya dapat mengatasi segala permasalahan yang dialami. Kondisi yang demikian dapat menciptakan kreatifitas, inovasi dan efektifitas guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja guru.

Hasil prasurvey penulis di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung bahwa peran kepala madrasah tergolong cukup baik, dimana kepala madrasah memiliki motivasi yang tinggi untuk memajukan madrasah yang dipimpinnya. Hasil tersebut ditunjukkan dengan penambahan fasilitas dan media pembelajaran agar proses pembelajaran berjalan lebih efektif.

Lebih lanjut dapat dilihat adanya kemampuan kepala madrasah dalam menjalin komunikasi yang baik terhadap para karyawan. Ketika ada salah satu guru dan pegawai melakukan kelalaian dalam pekerjaannya, ia mampu mengingatkan guru dan pegawai tersebut dengan teguran yang baik sehingga tidak menyinggung perasaannya. Melalui pengetahuannya yang cukup luas selalu memberikan bimbingan kepada para guru dan pegawai yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu apabila sedang marah mampu menjaga perkataannya dari yang kurang baik, memberikan perhatian khusus terhadap kinerja para guru dan pegawai, dan selalu memberikan motivasi kepada mereka untuk meningkatkan prestasi kerjanya.¹³

¹³ Hasil, *Obeservasi*, tanggal 23 Oktober 2015.

Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung membuat kebijakan-kebijakan yang membuat semua kegiatan madrasah dapat terlaksana dengan baik sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung adalah sebagai berikut: "Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat dan disetujui bersama sesuai peraturan pemerintah, tidak bertindak secara otoriter dan lebih bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau "bawahan" sebatas yang mampu dikerjakan".¹⁴

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa kepala madrasah selalu melakukan komunikasi dalam pelaksanaan proses pembelajaran sehingga diharapkan proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik, walaupun terkadang ada hal-hal yang berbeda dalam pemahaman namun tidak menghambat secara kritis dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Tenaga guru merupakan salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan.

¹⁴ H. Nurhadi, M.Pd.I, Kepala Madrasah, Wawancara, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, tanggal 11 Februari 2016.

Dari hasil wawancara, tidak dipungkiri bahwa guru yang melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik cenderung hanya sekedar menjalankan tugas semata, artinya sekedar hanya menjalankan tugas sebagai pengajar bukan sebagai seorang pendidik. Hal ini terbukti dengan *pertama*, guru hanya membuat RPP ketika akan ada pemeriksaan saja. *Kedua*, masih saja ada guru belum mampu membuat rencana pembelajaran dengan segala komponennya, artinya guru hanya meng "copy paste" RPP yang sudah ada saja tanpa ada upaya pengembangan dan penyesuaian dengan kondisi siswa.¹⁵ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya masih rendah. Bagi madrasah, kinerja guru yang baik akan sangat membantu bagi pencapaian tujuan pendidikan di madrasah sesuai visi dan misi madrasah tersebut yang pada akhirnya adalah dapat meningkatkan mutu dari madrasah tersebut.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah beliau menyatakan bahwa: "kepala madrasah mewajibkan, semua guru wajib membuat dan mengumpulkan RPP sebelum memulai pembelajaran. Dan tidak membedakan bahwa semua guru harus mengumpulkan RPP. Meskipun dia mewajibkan, namun masih ada guru mengumpul ketika akan ada pemeriksaan saja. Selain itu, guru masih belum memahami sepenuhnya tentang penyusunan RPP karena kurangnya informasi tentang pembuatan program pengajaran yang sering mengalami perubahan".¹⁶

¹⁵ H. Lukman Hakim, S.Pd. M.M, Waka Kurikulum, *Wawancara*, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, tanggal 11 Februari 2016.

¹⁶ H. Nurhadi, M.Pd, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, tanggal 11 Februari 2016.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah beliau menyatakan bahwa: “daftar hadir guru yang menunjukkan tingkat kehadiran belum 100% tepat waktu namun cukup baik dan tidak dipungkiri bahwa ada guru terlambat kurang lebih 15 menit dari bel tanda masuk kelas khususnya pada jam awal dan setelah istirahat”.¹⁷

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. Guru adalah orang yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan anak didik. Pribadi yang baik adalah yang diharapkan ada pada setiap anak didik. Dengan sabar dan bijaksana seorang guru memberikan nasehat mengenai bagaimana cara bertingkah laku yang sopan pada orang lain. Mentransfer ilmu pengetahuan kepada anak didik adalah suatu hal yang dinilai mudah, tetapi untuk membentuk jiwa serta sikap perilaku yang baik anak didik merupakan tantangan tersendiri bagi seorang guru. Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah beliau menyatakan bahwa: “masih banyak guru yang hanya menjalankan tugas sebagai pengajar, sebatas mentransfer ilmu pengetahuan yang dimilikinya kepada anak didik”.¹⁸

¹⁷ H. Nurhadi, M.Pd, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, tanggal 11 Februari 2016.

¹⁸ H. Nurhadi, M.Pd, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, tanggal 11 Februari 2016.

Kerjasama antar guru ialah kerjasama yang dilakukan oleh para guru untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dalam hal ini khususnya dalam hal pengajaran. Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah beliau menyatakan bahwa: “masih sulit menciptakan kondisi kerjasama antar guru yang baik. Hal ini dikarenakan beban kerja yang banyak, masih sulit para guru untuk menyisihkan waktu untuk berdiskusi bersama-sama, dan ada yang keberatan jika diobservasi oleh guru lain ketika sedang mengajar di kelas”.¹⁹

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah, peneliti mengetahui bahwa kinerja guru di MTs 2 Bandar Lampung secara umum belum baik. Hal ini terbukti dengan masih ada beberapa guru yang mempunyai produktivitas kerja yang rendah dan dapat penulis gambarkan dalam tabel sebagai berikut :

¹⁹ H. Nurhadi, M.Pd, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, tanggal 11 Februari 2016.

Tabel. I

Hasil Pra Survey Tentang Kinerja Guru

No	Kinerja Guru	Penilaian			
		Baik	Cukup	Rendah	Sangat Rendah
1	Kemampuan membuat RPP		√		
2	Kemampuan melaksanakan RPP		√		
3	Kemampuan melaksanakan evaluasi		√		

Dari beberapa uraian di atas muncul permasalahan yaitu walaupun pimpinan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung sudah cukup baik dalam melaksanakan keterampilan manajer dengan melakukan aktif berkomunikasi, namun masih ada beberapa karyawan yang menunjukkan kinerjanya masih rendah. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan kepada: **KETERAMPILAN HUMAN RELATION KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MADRASAH TSANAWIYAH (MTs) NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pokok yang ada pada latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut, yaitu:

- a. Kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri 2 Bandar Lampung belum maksimal melakukan interaksi komunikasi dengan para guru, namun para guru dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
- b. Kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri 2 Bandar Lampung sering memberikan motivasi dan bimbingan kepada para guru, namun masih ada beberapa guru masih mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- c. Kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri 2 Bandar Lampung memiliki pengetahuan yang luas terutama berhubungan dengan alat-alat teknologi perkantoran, namun masih ada beberapa guru yang kurang terampil dalam menggunakan alat-alat teknologi (seperti: komputer, mengakses informasi melalui internet, dan lainnya).
- d. Keterampilan berkomunikasi kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab serta memotivasi bawahan telah dijalankan dengan baik, akan tetapi belum memberikan peran yang positif dalam meningkatkan kinerja guru.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan beberapa permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, maka dalam penulisan tesis ini membatasi permasalahan sebagai berikut: “Keterampilan

manajerial *human skill* kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung”.

D. Rumusan Masalah

Sesuai dengan batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: “Bagaimana keterampilan human relation kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung”.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki tujuan, yaitu untuk mengetahui keterampilan human relation kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada MTs N 2 Bandar Lampung.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Secara Teoritis

- a) Turut serta memberikan sumbangan wawasan tentang keterampilan human relation kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
- b) Turut memberikan sumbangan wawasan tentang komunikasi dalam membina administrasi organisasi pendidikan
- c) Menambah pemahaman baru sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen.

b. Kegunaan Secara Praktis

- a) Hasil penelitian ini dapat menjadi inspirator dan berkontribusi positif bagi para kepala madrasah untuk memaksimalkan peran, fungsi dan kemampuannya dalam melakukan komunikasi guna peningkatan kinerja guru.
- b) Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam melaksanakan keterampilan human relation kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

F. Kerangka Pikir

Keberadaan seorang pemimpin sangat penting dalam suatu organisasi untuk mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam organisasi sumber daya manusia (SDM) merupakan kekayaan atau *asset* utama, sehingga harus dipelihara dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat menemukan cara terbaik dalam menggunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasi agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab organisasi, kepala madrasah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan, yakni kemampuan manajerial, meliputi: *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan

erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).

Menurut Wiles bahwa ada sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. Selain itu, seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.²⁰

Salah satu cara terpenting untuk berhubungan dan melakukan kerjasama dengan manusia adalah komunikasi. Seiring dengan perkembangan teknologi

²⁰ Kusnantiharjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah*, Jakarta: Depdikbud, 1997.

informasi, praktek komunikasi mengalami perkembangan yang pesat dan memudahkan proses komunikasi antar sesama. Namun, tidak sedikit pula yang mengalami hambatan berkomunikasi karena kurang menguasai teknologi tersebut.

Sering kali dalam berkomunikasi menemui hambatan yang dapat mengurangi isi pesan yang hendak disampaikan. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan penyampaian isi pesan diperlukan adanya keefektifan dalam berkomunikasi. Efektivitas merupakan wujud dari kemampuan untuk mendayagunakan sesuatu secara tepat sesuai dengan standar yang jelas dan dapat diterima secara universal. Sedangkan komunikasi adalah sebagai proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan akibat tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan yang mampu mencapai tujuan dari isi pesan tersebut dan memberikan umpan balik (*feed back*) atau reaksi sehingga pesan pun berhasil tersampaikan dan menimbulkan sebuah komunikasi yang efektif.

Bagaimana cara mengukur keefektifan komunikasi? Beberapa hal yang dapat dijadikan ukuran bagi komunikasi yang efektif, yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan. Steward L Tubbs mengemukakan bahwa komunikasi dapat dikatakan efektif apabila ada lima indikasi berikut:

1. Pengertian, penerimaan yang cermat dari isi stimulasi seperti apa yang dimaksud oleh komunikator

2. Kesenangan, komunikasi ini juga disebut dengan komunikasi fasis (*phatic communication*) yang dimaksud untuk menimbulkan kesenangan. Komunikasi menjadikan hubungan antar individu menjadi hangat, akrab dan menyenangkan.
3. Pengaruh pada sikap, komunikasi juga sering dilakukan untuk mempengaruhi orang lain, seperti seorang khotib yang ingin membangkitkan sikap keagamaan dan mendorong jama'ah dapat beribadah dengan baik, atau seorang politisi yang ingin menciptakan citra yang baik kepada publik pemilihnya, dan lain-lain.
4. Hubungan sosial yang makin baik, komunikasi juga ditunjukkan untuk menumbuhkan hubungan sosial yang baik. Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat bertahan hidup sendiri, untuk itu manusia selalu berkeinginan untuk berhubungan dengan orang lain secara positif.
5. Tindakan, tindakan persuasi dalam komunikasi digunakan untuk mempengaruhi sikap persuasif, juga diperlukan untuk memperoleh tindakan yang dikehendaki komunikator. Dalam hal ini, efektivitas komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata oleh komunikan.²¹

Mengkomunikasikan arah strategi madrasah kepada setiap guru dan pegawai untuk mencapai suatu tujuan umum adalah suatu pekerjaan yang sangat penting. Strategi memberikan wewenang kepada karyawan dan membentuk dasar budaya yang direncanakan. Adanya kebijakan yang fleksibilitas memberikan kebebasan bagi pegawai untuk memulai dan mengakhiri aktivitas kerja sesuai jangka waktu kerja

²¹ Wahyu Ilaihi, M.A., *Komunikasi Dakwah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), h. 157

tertentu. Kondisi akan memberi motivasi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas. Pegawai yang demikian itu adalah pegawai yang peka dan tanggap terhadap gejolak dan fenomena yang terjadi di lingkungan organisasi. Hal itu dapat menciptakan kemampuan dan meningkatkan kinerja individu guru dan pegawai untuk menjalankan perintah, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat semaksimal mungkin. Ini berarti setiap individu pegawai dapat melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan fungsinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Produktivitas kerja adalah mengemukakan masalah prestasi kerja, yang salah satu faktor pengaruhnya adalah etos kerja. Etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kelembagaan dan anggota suatu organisasi. Etos kerja itu akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja yaitu: peningkatan mutu hasil pekerjaan, pemberdayaan sumber daya manusia dan perbaikan terus menerus lingkungan kerja.²²

Untuk meningkatkan kinerja yang baik dan hasil kerja yang meningkat di suatu organisasi kerja, pegawai harus memenuhi persyaratan atau memiliki : (1) keahlian dan kemampuan dasar, (2) kualitas pribadi yang meliputi mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, komitmen, integritas, kesadaran, serta perilaku yang baik,

²² Sondang P. Siagian, 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Reinika Cipta), h.10.

(3) kemampuan administrasi meliputi kemampuan menganalisis persoalan, memberi pertimbangan, pendapat, keputusan, mengatur sumberdaya, lapang dada, sabar, berpartisipasi aktif dalam berbagai aktifitas, dan memiliki motivasi yang tinggi.

Selanjutnya, kinerja pegawai yang baik merupakan suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Sehubungan dengan tingkat kinerja guru dalam kegiatan madrasah, setiap guru berada pada tingkat unjuk kerja yang berbeda-beda. Tingkat unjuk kerja akan berdampak pada tingkat partisipasi guru yang digambarkan dalam suatu kontinum dengan rentangan tingkat rendah sampai tinggi. Guru yang mempunyai kinerja tinggi ditunjukkan dengan :

- a. Kemampuan menyusun atau merencanakan program;
- b. Kemampuan melaksanakan program; dan
- c. Kemampuan mengevaluasi pelaksanaan program.²³

Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
- b. Prestasi Kerja. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggung Jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja

²³ Direktorat Jenderal peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta : Depdiknas, 2008), h. 3

dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:

- 1) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
 - 2) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
 - 3) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.
- d. Disiplin. Disiplin adalah kesanggupan seseorang untuk mematuhi segala ketentuan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang.
- e. Kejujuran. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- f. Kerja Sama. Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah:
- 1) Kesadaran karyawan bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan.
 - 2) Adanya kemauan untuk membantu dalam melaksanakan tugas.
 - 3) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran.

4) Tindakan seseorang bila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.²⁴

Berdasarkan dari konsep di atas, maka dibuatlah suatu kerangka pikir yang bertujuan memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini, yakni dapat digambarkan sebagai berikut :



²⁴ Lamatenggo, 2001, *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*, (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta), h.34